

卸売業の機能再考

— 北米における日系卸売業の活動視座より —

石川 和男

目 次

はじめに

1. わが国における卸売業の機能
2. わが国卸売業の諸形態
3. わが国卸売業の課題と活路
4. 北米（カリフォルニア州）における日系食品卸売企業の活動

むすびにかえて

はじめに

わが国の卸売業の地位低下は、かなり以前から多くの論者によって指摘されている。そして、商業統計調査でも 1991 年をピークとして、事業所数、年間商品販売額、就業者数は、ほぼ一貫して減少し、今日に至っている。ただ、一口に卸売業の地位低下といっても、流通機構における卸売業のスキップ（中抜き）現象、さまざまな統計における卸売業に関する数字の減少、卸売業自身の役割（機能）の縮小など、観察する視点によってそのとらえ方は異なる。しかし、それらが計量可能・不可能を問わず、さまざまな局面で卸売業の地位低下が感じられるものとなっている。

本稿では、これまで卸売業が遂行してきた機能に焦点を当て、あらためて卸売業の機能とは

何かを再考したい。そして、それを基盤として卸売業の独自性発揮による活路を見出していきたい。そこで、わが国の卸売業が遂行する機能を概観し、卸売業が機能遂行上、取り得る形態を整理したのち、昨今いわれている卸売業の課題と改善方向を取り上げる。そこまでは国内の事象を対象とするが、その上でわが国の卸売業者（日系卸売業者）が、海外ではいかなる活動をし、言い換えればいかなる機能を遂行し、事業機会を見出し、維持しているかについて考察したい。つまり、わが国の卸売業（日系卸売業者）が、事業環境の異なる場所（海外）でどのような事業活動をしているかを観察し、国内でのそれと比較することによって、遂行業務の相違を認識し、その存在意義を再確認したい。

1. わが国における卸売業の機能

わが国で卸売業（者）というとき、多種多様な卸売（業）概念が存在し、かなり幅広い商業者（商人、流通業者）までを含んでいる。これまで卸売業者＝問屋と、とらえられてきたことから、商法における問屋と通常いわれる問屋の相違について触れたのち、卸売といわれる活動の担当者、卸売業が有している社会的機能と流通において遂行する機能について取り上げたい。

(1) 卸売概念と問屋

卸売活動には非常に古い歴史があるが、近代以前では代表的な流通業者として、「問屋」の存在があった。問屋は、世間一般では商品の収集・分散機能を果たし、小規模な生産活動を支え、危険負担までを担当する流通業者と理解されている。

一方、わが国の商法では、卸売業に対する規定はないが、問屋については規定されている。商法551条では、「自己ノ名ヲ以テ他人ノ為ニ物品ノ売買又ハ買入ヲ為スヲ業トスル者」とされ、委託販売業者や買付業者の性格が表現されている。ただ現在、問屋や卸売業というときには、委託販売や買い付けという機能だけを遂行する事業者を指すことは少ない。つまり、生産者（メーカ、製造業者）や当該卸売業者より川上に位置する他の卸売業者から所有権を移転（購入）し、それをより川下の卸売業者、小売業者、さらには産業用使用者に移転（販売）する機能を遂行する流通業者という認識が一般的となっている。

(2) 卸売活動の担当者

卸売を最終消費者以外に販売することに含まれる諸活動と定義すると、それを担当する機関には、多様な担当者が存在する。原材料の供給者や生産者であっても、消費者以外に販売するという面では、卸売活動を行っていることになる。ただ通常は、原材料の供給者や生産者は、卸売を専門としている機関ではなく、専門の活動の面からは生産者に分類される。したがって、「（卸売業者の中心的な活動が）生産せず、使用・消費せず」という視点から卸売活動の担当機関をあげると、わが国では総合商社、専門商社、メーカーの営業所、販売会社、特約店、ラック・ジョバー、ブローカー、仲立人、仲買人、代理店、農協などがある。また、かなり古い

呼び方や当該地域だけでの呼称など、多様な機関が存在している。

他方、わが国では1947年に当時の通商産業省によって「日本標準産業分類」が示され、1952年には第1回の「商業統計調査」が実施された。現在の分類とは少し異なるが、そこで現在、卸売業者として分類される機関は、①小売業者または他の卸売業者に商品を販売する事業所、②産業用使用者に業務用として商品を販売する事業所、③製造業者が別の場所で営業している自社製品の販売事業所、④代理商・仲立業、である。これらを見るだけでも、かなり幅広く活動を担当している流通業者を、卸売業として認識していることがわかる。

(3) 卸売業の社会的機能と流通機能

先にあげたように、わが国では卸売活動を担当する多くの卸売機関、また政府機関が卸売業として公的に認識している機関、さらには実態上、生産せず、消費者以外への販売を仲介することを含む機能を遂行している機関という視点からは、多様な機関が存在する。これは卸売業に対する環境決定的視座とされる。それは卸売業は流通機構・チャネルのなかでは、「生」と「販」の中間にあって「配」の役割を担うため、川上と川下の状態で規定される。そのような見方が、業界関係者だけではなく、研究者の間にも根付いてきたとされる（高宮城 [1997] p.4）。そして流通は、流過程に存在している無数の自立した人間と組織の意思決定の連続から成立し、そこに流通動態の源泉があるとされる（矢作 [1996] p.9）。つまり、ある流通チャネルの参加者間で、各参加者が個別の役割を担い、間断なく、それぞれの役割を遂行することによって、流通システムが安定的なものとなることを示している。

それでは卸売業は、社会的にどのような機能

を遂行しているのだろうか。消費財の場合¹⁾、通常指摘されるのは、①生産者と小売業者の地理的範囲が拡大しているために発生する需給結合機能、②需要者（販売先だけでなく、さらにその先の需要者も含む）のための品揃え形成、③（取扱商品の）集荷分散、という機能である。これらの機能は、特に当該商品が最終消費者によって、消費・使用されるものであれば、生産者と消費者との物理的な距離の拡大によって必要となり、生成した機能である。また、当該卸売機関よりも川下に位置している需要者である消費者の生活を、より豊かにするために遂行するようになった機能でもある。一方、卸売業が遂行する社会的機能は、川下の需要者だけではなく、川上の供給者にとっても、彼らの事業を継続させ、発展させるという意味では非常に重要である。

元来、流通は、生産と消費・使用の間にあるさまざまな懸隔を社会的に架橋するため、社会的視点からその機能が取り上げられるのが通常である。したがって、取り上げた社会的機能と、流通機能の中で卸売業が遂行する機能では、しばしば重複する部分が発生する。それはどちらにおいても、流通が社会的視点から分析される対象であるためである。ここでは、敢えて重複を厭わず、卸売業者が流通機能においてどのような機能を担当しているのかを取り上げたい。言うまでもなく、流通機能とは、商的流通機能、物的流通機能、情報伝達機能、その他の流通補助機能である。まず、①商的流通機能（所有権移転機能、需給結合）には、a) 在庫調整などのバッファ的機能、b)（農産物などの）価格形成機能、c) 品揃え形成機能、がある。②物的流通機能には、中世に現在の卸売業が発生した源ととらえられる機能であるが、集中貯蔵と輸送（運搬）という機能により、流通費用の節約に貢献してきたとされる。③情報流通機能には、

卸売業の営業担当者が、取引先（供給者、需要者）に対して、その営業活動を通して重要な情報を伝達し、小売業の事業活動を支援する卸売業者も存在する。そして、商的流通機能を中心とした3つの機能をより促進・円滑に遂行するために流通補助機能がある。

これら卸売業者を流通機能という中に限定した場合において遂行している機能は、取扱商品、場所、時代（時期）などによっても、大きく異なることがある。したがって、商的流通機能、物的流通機能、情報伝達機能として取り上げた各機能も、より深く観察すると、非常に複雑な機能を各卸売業者が担当していることがわかる。ただ、これらの機能は、卸売業が必ず担当すべきものなのか、他の機関が担当することで発生する問題についても以前から議論されてきた。

そして、卸売業に固有な資源とは何かという問題は、卸売業に固有な機能とは何かという問題に置き換えられよう。卸売業は、流通に関係する他の流通機関と同様にさまざまな機能を有しているが、その固有性は、それが中間流通過程に位置することに由来している。すなわち、川上と川下にそれぞれ位置する多くの流通機関と取引することができ、これを自社に集中化し得る程度が最も高い地位にある。そのために卸売業の機能の固有性は、情報流通機能の中における①情報縮約機能、②物流機能の2つにおいて、優位性を発揮できる点にあるという指摘もある（中小企業庁取引流通課 [2000] p.36）。

また、これまで卸売業の小売業に対する役割は、小売業の業務支援のために商品企画・調達・保管するということだけでなく、金融という役割も果たしてきた。さらに卸売業が現在のような大規模小売業のマーチャンダイジング活動に対して十分なサービスを提供するには、物流と情報支援が可能なが条件となっている。この機能が担当可能なのは、卸売業でも一部の

大規模卸売業に限定されるといわれる。それは中小零細規模の卸売業では、保管と配送についての機能には限界があり、これら卸売業自体の数の減少により、本来の全体としての卸機能の低下が進行しているためとされる。言い換えれば、卸売業には小売業のマーチャダイジングに対するニーズを満足させる支援が期待できなくなり、特に大規模メーカーと大規模小売業が直接取引することが、かなり以前から見られるようになった。すなわち、中抜きが現象が進行中ということである（富士通 [2005] p.241）。

ここで重要なのは、大規模メーカーと大規模小売業という取引図式である。つまり、それぞれが大規模な取引当事者間では、指摘されるような現象が進んでいるが、あらゆる消費財の流通機構がすべてこの図式で成立しているわけではない。つまり、中小零細規模のメーカーと中小零細小売業間、あるいは別の組み合わせも、当然のことながら、存在していることに注意を払わなければならない。

2. わが国卸売業の諸形態

前節で卸売業の機能等について触れたが、本節ではさまざまな視点からの卸売業の分類、卸売業の経営主体について取り上げる。また商取引においては、所有権の移転が重要となる。そこで卸売活動における所有権の移転有無、遂行機能による「卸売形態」の相違を中心に取り上げたい。

(1) 卸売業の分類

前節で見たように、卸売業が担当する機能の幅や取扱商品の種類が異なると、卸売業として事業活動をする形態も異なる。小売業でいえば、取扱（販売する）商品、店舗規模、立地、営業時間、顧客に対する提供サービス、価格などの

要素により、いわゆる「小売業態」といわれるかたちが形成される。卸売業についても小売業とは異なる要素により、卸売業の形態が形成され、それによる区分が可能となる。そして卸売業態という場合、特定の小売業への対応だけでなく、それ以上に他の卸売業者に対して差別的な優位性を得たり、競争上の優位性を得るために、卸売業者の革新的事業活動の展開が必要とされる（西村 [2009] pp.151-152）。

ここでは卸売業の規模、取扱商品、立地・商圈、流通段階の位置づけによる区分から見ていきたい。まず、①規模分類では、a) 大規模卸売業、b) 中小規模卸売業に分けられる。わが国では中小企業基本法によって、後者が資本金または出資金が1億円以下あるいは従業者数100人以下に区分されているため、両方の条件に当てはまらない卸売業が大規模卸売業となる。②取扱商品による分類では、a) 総合卸売業（取扱商品の関連性に関係なく、多数の商品ラインを取扱う）、b) 限定卸売業者（医薬品、食料品など特定商品のみ）、c) 専門卸売業（限定卸売業者よりもさらに狭い部分の商品のみを取扱う）、③立地・商圈による分類では、a) 産地卸（生産地に所在し、生産者と再販売業者が小規模な場合に介在）、b) 集散地卸（収集・集荷と分散機能、中継卸）、c) 消費地卸（消費地所在、分散卸）、d) 全国卸、e) 地域卸、f) 地方卸などがあり、④流通過程の位置づけによる分類では、a) 生産者との取引上の位置から、1次卸、2次卸、3次卸に分かれ、b) 機能に基づく分類では集荷卸、仲継卸、分散卸に分かれる。これらは生産者との取引位置による分類であるため、可視化しやすいものである。

(2) 卸売業の経営主体と遂行機能範囲による分類

通常、誰がどのような形で当該企業や組織体

を経営しているかは、卸売業以外の業種でも、ほぼ同様に区分されているようである。①卸売業の経営主体が単独の場合、a) 独立卸売業、b) 製造卸売業、c) 製造卸売機関、d) 小売兼営卸売業に区分が可能であり、②卸売業の経営主体が共同の場合、a) 協同卸売機関（VC：ボランティア・チェーン、FC：フランチャイズ・チェーン本部などの仕入機関）、b) 協同組合卸売業、c) 生産者・消費者（協同組合卸売機関）に区分が可能である。

既に取り上げたように、流通機能には、商的流通機能、物的流通機能、情報伝達機能、その他の流通補助機能（金融・危険負担など）がある。これら全ての流通機能を遂行している卸売業者を、①完全機能卸売業者と呼び、これらの機能の一部またはほとんど遂行していない卸売業者を、②限定機能卸売業者（不完全機能卸売業者）と呼んでいる。限定機能卸売業者に対する呼称には多様なものがあり、地域による差異もしばしば見られる。代表的な限定機能卸売業者を取り上げると、a) 現金持ち帰り卸売業者（cash and carry、現金問屋ともいわれ、取引は現金のみで流通金融を担当せず、購入者が自ら運搬するために物的流通を担当しない）、b) 注文取次卸売業者（desk-jobber、商品仕入を代行する卸売業者、在庫・輸送機能を有しない）、c) 帳合卸売業者（ある小売店が継続的に取引を行っている特定の卸売業者）、d) 車積販売卸売業者（商品をトラックなどに積み、小規模な小売業者や業務店を巡回し、店頭で受注し、代金決済を行う卸売業者）、e) ラック・ジョバー（小売店舗内のラック管理をし、サービス・マーチャンダイザーとも呼ばれる）、f) 通信販売卸売業者、などが存在する。この他にも、その時代の要請により形成された限定機能卸売業者は多々存在してきた。

（3）所有権と取引関係

商業者や流通業者は、当該商品を買取り、所有権を移転させる。言い換えれば、彼らは仕入れた商品が販売可能であることを予測し、信じ、期待し、経済的な損失の発生を厭わず、つまり危険（リスク）の負担を承知の上で、買取るという行動をとる。しかし、商業統計上、卸売業に分類される流通業者であっても、所有権を移転させずに、いわゆる取引の媒介を行うだけの流通業者も存在する。わが国では、所有権を取得せずに、取引の媒介をする流通業者に分類されるものとして、代理商、仲立人、問屋がある。それぞれ商法で規定されているので、それらを概観することとしたい。

まず、①代理商は、商法27条で「商人ノ為ニソノ平常ノ営業ノ部類ニ属スル取引ノ代理又ハ媒介ヲスル者デ、ソノ商人ノ使用人デナイ者ヲイフ」と規定されている。この規定が意味するところは、代理商は特定生産者や卸売業者に継続的に商品販売・買付などをし、取引を媒介する専属代理の流通業者ということである。また、②仲立人は、商法543条では「他人間ノ商行為ノ媒介ヲ為スヲ業トスル者」と規定されている。この規定が意味するところは、仲立人は不特定多数の者のために商品売買などの媒介する流通業者を意味している。そして先に取り上げた③問屋は、商法551条において、「自己ノ名ヲ以テ他人ノ為メニ物品ノ販売又ハ買入ヲ為スヲ業トスル者」と規定されている。つまり、この規定では問屋は、取引の媒介をすることにより手数料収入を得ることを事業目的とするいわゆる「コミッション・マーチャント」であり、所有権を取得しない流通業者とされる。わが国の商法では、代理商、仲立人、問屋は、所有権を取得することなく、取引の媒介をすることが規定されているが、現在の社会では、通常、問屋は所有権を取得し、商品流通を促進させる役

割が想定されている。したがって、商法上の規定と実際の社会での意味は異なっている。

さらにメーカーとの取引関係、あるいはその位置による分類もしばしば行われる。先にも取り上げたが、流通機構において、①メーカーに近い方から1次卸、2次卸、3次卸とされる。また、②販売会社はメーカーによる自社製品の再販売価格維持、商品フォローを向上させるために設立されるものとされる。特に後者は、メーカーとの資本的な結びつきが強く、いわゆる100%子会社から、資本の投入程度により、系列会社、関連会社など、資本関係と日常の取引が密接になる場合がある。したがって、メーカーとの資本的関係が強ければ強いほど、当該卸売業者の行動はメーカーにより管理され（影響を受け）、元来、商業者や流通業者が持っていたとされる、さまざまなメーカーと取引をし、さまざまな商品を取り扱うことで、商品を豊富に品揃えするという社会的役割からは、かなり離れることにもなる。そのようになると、単に物流機能や危険負担だけを担当するような卸売業者となってしまう流通業者も出てくる。わが国の場合、メーカーとの資本的な結びつきが強い卸売業者だけではなく、取引関係においても特定メーカーのみ、あるいはほんのわずかのメーカーのみと取引を行う卸売業者も多く存在する。

以上のように、これまではメーカーと卸売業者との資本関係により、卸売業者の業務（取引）が規定されることが多かったといえよう。しかし最近では、大規模小売業者が卸売業者に対して出資、あるいは双方が出資しあうという関係も見られるようになってきた。したがって、これまでのような川上視点からだけではなく、川下からも流通機構を観察するという視点が必要となり、その視点による分析も必要となっている。

3. わが国卸売業の課題と活路

卸売業という言葉の使用は、近代以降とされるが、この言葉の使用以前から当然のことながら、生産活動を中心とせず、消費者以外に販売するという活動は連綿と継続してきた。その活動は、わが国では中世以来の歴史があるといわれている。しかし、半世紀前に「流通革命論」「問屋無用論」の議論が起こり、卸売業としての存立が危機的な状況を迎えたともいわれている。実際、最近では事業所数、年間商品販売額、就業者数ともに減少し続けている。そこで、わが国での卸売業の状況、卸売機構の特徴を概観したのち、深刻な状況にあるとされる中小零細規模卸売業の課題と活路について触れたい。

(1) わが国卸売業の状況

わが国では、ちょうど半世紀前に「中間商人排除論（問屋無用論）」が声高に叫ばれた。ここでいう中間商人は、生産者と消費者の間で流通機能を遂行する機関とされるが、本来は代理商、仲立業、卸売業（流通の仲介者）、つまり卸売業者が想定されていた。そのため、排除問題の対象となったのは、代理商、仲立業、卸売業が中心であった。

また、流通機構においては、それまでの長い間、卸売業者を中心として流通システムが働いていたとされるが、大規模メーカー、大規模小売業の出現によって「流通革命」が起こり、いわゆる「太く短いパイプ」へと流通システムが変化するという議論が、佐藤肇、林周二らを中心に始まった。ここでは大規模メーカーと大規模小売業が直接取引する方が、流通コストの面でも節約できることが主張された。反対に「問屋有用論」の主張もあったが、時代の大きな流れの中では、「問屋無用論」の方が優勢であった。

ちょうどこの頃から流通機構への参加者だけでなく、社会全体において、卸売業者の存在（意義）に対して疑問が投げかけられるようになった。それらは、卸売業者の介在が、最終消費者が支払う流通費用を増加させることにつながり、消費者にとって大きな負担になっているということであった。さらに小売業者にも、流通機構の中で小売業者が担当する機能が增加しているにもかかわらず、相変わらず卸売業者に支払う流通コストが変わらない（減少しない）という不満もあった。また、大規模メーカーも、大規模小売業と直接に取引した方が、消費者の流通費用を節約するためにもなり、メーカー自身も、生産計画を立てやすいということから、一気に卸売業者に対する不満が噴出していった。

このような社会的評価の根底にあるのは、卸売業が流通機構において、製・販の中間で両者の成長プロセスに便乗しただけであって、卸売業自らは何の革新、変革も行っていないのではないかということであった。それが変革の時代において対応しない卸売業は無用という議論へとつながっていった（高宮城 [1997] p.52）。これらの議論からおおよそ半世紀が経過した現在、振り返ってみると、かなり大雑把な議論であったということは否定できない。しかし、わが国の流通構造を変革に一石を投じたという視座からは評価することもできよう。

半世紀前に卸売業がその存在意義を問われた際には、大規模小売業が成長し、大規模メーカーと直結することによって、卸売業者が流通機構の中から次第に排除されていくという図式が透視可能な状態であった。当時、大規模であった、あるいはその後成長して大規模になった消費財メーカーの多くは、自らのマーケティング・チャネルの確保を目指し、全国的なチャネル構築を進めていった。そのため、各地の卸売業者に対して、商品・地域毎に優先的販売権を

設定し、1次卸としての特約店・代理店の組織化、系列化を進めていった。そして、これらの組織は、全国に分散する小売業に対して、直接、あるいは各地に所在するより小規模な2次卸等を経由して、商品販売と代金回収を担当する機能のみを遂行するようになった（渡辺 [2008] pp.174-176）。

（2）わが国卸売機構の特徴

流通業の場合、店舗を構えている小売業は、当該小売業の商圈顧客に対しての販売が中心となるため、消費者に対応する多様な形態が認められる。ただ、有店舗小売業は、店舗という物的施設を基盤としているため、地域性から脱皮することができない。特に「グローバル小売企業」でも、あらゆる面での標準化は実現できず、当該商圈の顧客に対応するため、同じ企業とは思えないほど異なった活動をしなければならない局面もある。一方、卸売業では、こうした地域的制約を可能な限り突破しようという志向性が見られる（富士通 [2005] pp.1-2）。

小売業を取引相手（販売先）としている卸売業は、当然のことながら地域的制約がある小売業に対応する必要がある。また、取引相手が産業用使用者や公的機関などの場合も、地域や取引相手により異なった対応をとらなければならない面もある。さらに調達先である川上のメーカーや卸売業者によっては、対応を変化させる必要もある。つまり、流通機構では、取引相手により卸売業はさまざまな異なる対応が要求される場合がある。ただ、卸売業は小売業とは異なり、地理的制約を突破しようとするところに今後の活路を見つけ出せる部分がないだろうか。このような卸売業は、地理的な制約を突破するという主張の一方で、国や地域によって小売業と同様にさまざまな様相を呈するようになっている。そこで、わが国の卸売業が他の国や地

域でのそれと比較するとどのような点が異なっているのかを明確にすることにより、その特徴が浮上する。

しばしば指摘されるわが国の卸売機構の特徴としては、3点ある。第1には、分業・分散構造である。わが国の場合、取扱商品により分業し、それがより細分化されているという特徴がある。また、わが国は狭い国土であるが、古くから各地域で地場産業が発達し、交通事情がよくなかったため、卸売業の立地が分散していた。そのため、収集卸・中継卸・分散卸に分かれ、分散構造が明確になっていた。最近交通網の発達や卸売業の集約化により、その傾向は解消されつつあるが、相変わらず取引商品によっては分業と地理的な分散構造という特徴が見られる。

第2には、卸売業が閉鎖的構造を有することである。特に商品販売では、先にも少し取り上げたように、大規模メーカーが卸売業者との間に、特約店契約や代理店契約を締結することが多い。特約店制は、生産者が中間流通段階を外部的に、商圏を拡大するため、各地域で卸売機能を担う企業を選択し、これらと販売契約を結ぶことにより、組織化しようとするものである（根本 [2004] pp.21-22）。これは、卸売業者の意思決定というよりも、メーカーが自社製品のマーケティング・チャネルを確保し、安定的に商品を流通させるための行動によるものである。メーカーの取引制度は顧客処遇制度であり、顧客間の販売活動を調整する私的規制としての性格がある。商圏調整や標準的な再販売価格の維持などがその代表例である。メーカーは、伝統的に特約店がそのような規制を受け入れて、その規制の中で自社の商品を拡販することの見返りとして、特約店の販売地域内での販売権を保証し、卸売業のマージンを保証しようとしてきた（根本 [2004] p.18）。

一方、このような特約店契約や代理店契約は、当該市場に参入しようとする新規企業や海外企業にとっては参入障壁となる。最近、このような契約や取引慣行などは、以前ほどは見られなくなっている。特に当事者間のみで通用してきたような取引慣行に対しては、外圧や世間一般の目が厳しくなってきたことから、消費財を扱う業界ではやや減少しているようではあるが、解消という状況からは程遠い。それはメーカーにとっただけではなく、卸売業者、さらには小売業者にも利点があることが背景にあるためである。

第3には、わが国の流通機構には総合商社の存在という特徴がある。総合商社は明治時代に誕生した企業が多いが、取扱商品による分業構造が指摘される一方で、「ラーメンからミサイルまで」といわれるように、あらゆる商品を取り扱い、生産活動、企画開発、金融事業、情報事業、投資やオルガナイザー機能を遂行する。このような総合商社の存在は、世界ではほとんど同様な企業形態を見ることができないわが国の卸売機構の特徴となっている。

(3) 中小零細規模卸売業の課題と革新

近年、わが国の卸売業が急激な再編成の真只中にある背景には、1990年代以降、大規模メーカーと大規模小売業の双方が（自ら属する業界再編成の進展度合を踏まえながら）従来の取引制度や慣行を見直し、新しい枠組みに転換する動きを強めてきたことが指摘されている（渡辺 [2008] p.173）。また、ある程度の規模を有していた卸売業でも、主に生産段階に適応していた卸売業者が、小売段階への適応を志向し、その戦略を変更するようにもなった。これは業態別流通チャネル編成過程で、卸売業者もある特定の小売業態に特化した卸売業、つまり業態卸への転換の図る動きも出てきた背景も指摘さ

れている（西村 [2009] pp.157-158）。

卸売業は、中小零細性の強い業種であり、労働時間が長く、物流機能を幅広く担当していることから労働集約性の高い職場（業種）というイメージがある。中小零細性の強い業種であるというのは、小売業を含めた流通業全体にいえることであるが、世界でも産業革命以前は、メーカーさえも現在とは比べようもないくらい中小零細性が強かった。ただわが国では、1990年代半ばより、中小零細規模の卸売業の事業所数が、それ以前と比較するとかなり減少し、就業者も離職が増加の一途を辿っている。そのため、卸売業が構造不況業種といわれるようになって久しいが、とりわけ中小零細規模卸売業の状況は、日に日に厳しさを増している。

中小零細卸売業を取り巻く状況は、多くのあらゆる事業活動面で厳しいものであるが、細部の課題を認識し、革新の方向付けをするという動きも見られるようになってきた。特に卸売業が優位性を発揮できる本来の機能として、物流活動に注力しようとする企業が見られるようになった。また、これまで中小零細規模卸売業は、単独でさまざまな事業を行ってきたが、以前よりも事業が増加した現在では、これらの事業を単独で行うには困難な面が出てきた。そこで、企業としての独立性は維持したまま、共同活動を行う動きも見られるようになってきた。さらに卸売業の中でも、取引相手を小売業とする卸売業では、積極的に取引先支援を手がけるようになった企業も現れるようになった。

これらの中小零細規模卸売業の革新行動を整理すると、①戦略的提携（同業種・同業態、異業種・異業態）による共同活動として、a) 仕入、b) 商品開発、c) 販売促進、d) 物流、e) 情報システム、f) ECR（効果的な消費者対応）導入によるサプライ・チェーン化、g) 流通センター・卸団地の建設、などがある。また、②

卸売業における物流機能の充実では、a) 小売業の要請から物流の多頻度・小口による卸売業の物流サービス重視、b) ローコスト物流、c) Just in Time (JIT)、がある。そして、主な取引相手が小売業者である場合、③小売業支援（リテール・サポート）があり、具体的には特に中小零細規模小売業に対するa) 販促活動、店舗指導、MD（マーチャンダイジング）、コンピュータ・システム支援、会計システム、教育・研修などを卸売業者が担当するというものである。

それぞれの取引規模は小さいが、収益性の比較的高い中小小売業を取引相手として確保することによって、経営を成り立たせてきた。しかし、中小小売業の衰退・淘汰は、そうした事業活動がもはや通用しなくなったことを意味しているという厳しい指摘もある（渡辺 [2008] pp.180-181）。ただ、大規模メーカーと大規模小売業だけとなるような社会が到来するというのは想定しづらい。つまり、中小零細規模の卸売業者が存在しなければならない産業分野は今後も存在し続けるだろう。そして、縮小安定を目指すという後ろ向きの議論となるが、中小零細規模の卸売業の存在意義は今後も少なからずあろう。

4. 北米（カリフォルニア州）における日系食品卸売企業の活動

前節まで、わが国の卸売業の役割（機能）、卸売業の諸形態、中小零細規模卸売業の課題と事業発見の機会について取り上げてきた。ただ、機能を整理し、その形態、卸売業者の事業継続の方向性を上げただけでは、具体性・実践性に欠けたものとなる。また、わが国で活動している卸売業だけでは、これまで指摘されてきたことを追認するのみで、あらためて卸売業の

存在意義を認識し、今後必要となる対応の発見は難しい。そこで、わが国とは異なる事業環境において活動している日系卸売業の具体的取り組みを観察することで、新しい事業活動の方向性、言い換えれば、これまでとは異なる、あるいは忘れ去られていた事業活動の選択肢も視野に入るのではないだろうか。そこで、北米（カリフォルニア州）で事業活動を行っている日系卸売業N社を事例として取り上げたい。

(1) N社の事業活動

1) N社の創業と現社長の経歴

N社は現在、本社をサンフランシスコ近郊に置く創業約80年になる企業である。創業当初は、米軍キャンプにタクアンなどを卸すことを主な業務としていた。同社は家族経営から始まったが、現在は家族経営からは脱し、社員数は約70名である。

現社長は、大学卒業後、輸入出版会社に勤務し、北米駐在を経験した。その後、日本の大手ビール・メーカーのセールスレップに転身し、カリフォルニア州、オレゴン州、アラスカ州での勤務を経験した。その後、現地エージェント（輸入ビール代理店）において、アメリカ流のマーケティングを学んだ。アメリカ流のマーケティングとは、地元のビールと輸入ビールとの相違を徹底的に顧客訴求するものであった。さらにメーカーの代表であるという立場を意識してリテール（業務店や小売業）に押し出す力を学んだ。そして、ビールのディストリビューターとして各地で5～6年の経験をした後、ディストリビューターのリーダーとなり、コントロール（管理・業務）を任されるようになった。現在社長を務めるN社は、当時の販売先のうちの1社であり、問屋コントロールの一環であった。

現社長は1970年にN社に入社したが、当時西海岸では日本の食料品は大きな店舗だけで、

わずかに販売していた程度であった。ただ、日本の商社の駐在員などは非常に高い要求水準を持っていた。現在は以前とは異なり、取扱店舗数、取扱商品数も格段に増加した。しかし、最近では日本食、さらには日本文化の崩壊のようなものが感じられるようになってきた。それは当初、非常に要求水準の高かった商社の駐在員からITC（コンピュータ）関係で働く人たちが、中心顧客となっていることが影響しているためである。ITC関係者たちは、主に日本ではコンビニエンス・ストアの弁当や牛丼で育ってきた世代であり、日本食にはあまりこだわりのない世代である。さらに彼らは勤務形態からあまり飲酒する傾向もないようである。そのため、日本の銘酒である「久保田」や「八海山」などを日常飲酒するのは、日本人や日系人ではなく、台湾系米国人が中心となっている。

2) N社の取引とマーケティング手法

現在、N社の取引企業は、小売業や業務店（外食店中心）など1000社（軒）ほどである。そのなかで、常に新しい商品を求めているのは何十軒ほどで、つまり3%程度でしかない。N社の所在する北カリフォルニアは、新しい商品を求める傾向が強いが、割合でいうとその程度でしかない。また、顧客企業（取引先）から要求される商品があっても、一気に大量発注があるわけではない。日本では、食品の商品受注というと、コンテナ単位など大量受注をイメージするが、当該地域では最初は1ケース単位からである。このようにN社と供給業者との取引量については、ギャップのようなものが存在する。N社の場合は、通常、直接日本のメーカーと取引するのではなく、日本のメーカーとの間にはさらに貿易会社が介在している。

N社の取扱商品は、アルコール類を中心とした日本食一般が中心である。北米で日本酒ブームが起こる前には、日本酒独自の米臭さを消す

ために、ものすごく熱くして飲んでいただけから、日本酒は「熱いアルコール」という位置づけであった。一方、アメリカ西海岸でも日本式の炉端焼き屋や居酒屋などが次第に増加し、酒肴と一緒に日本酒を飲み始めた頃からは、以前の熱燗で飲んでいただけの日本酒とは異なり、本来の日本酒の浸透が始まったといってもよい。そして、日本酒の中でも吟醸が主流となってからは、日本酒の飲み方に変化が見られるようになった。特に最近の10年で吟醸酒が飲まれるようになったのは、以前は米臭さを消すために熱燗にして飲んでいただけの状況から、むしろ米の味を楽しむという大きな変化である。

最近の10年で北米でも僅かではあるが、焼酎も浸透し始めている。ただ、日本の大手焼酎醸造メーカーが輸出を開始し、一般の日本企業に見られるようになった程度である。N社のように業務店や小売店に対して焼酎を販売する企業としては、焼酎の説明から開始しなければならない。そこでは焼酎の醸造方法を説明するために、ウイスキーの醸造方法から始めている。ただ、アルコール飲料としての焼酎は、少し中途半端な位置づけのようでもある。そのため、北米ではきちんと焼酎を理解している人は1%に満たないかもしれない。

N社は、サンフランシスコ周辺のベイエリアでは常に新しい商品を求める業務店、さらには顧客が存在するために、日本での商品発掘に力を入れている。そのため、毎年多くの社員を日本へ派遣し、多様な商品に直接触れる機会を作っている。北米での日本食材料の販売は、日本文化を日本以外の国の人たちに訴求するよい機会である。北米で日本食を販売するために、メーカーでは鰹節を使用した出汁メーカーとして有名な「ヤマキ」は、出汁と味噌からはじめて、食育も行っている。このように独自にメーカーが文化からマーケティングを開始しているところもある。しかし、市場規模を考えると、あまり効率的なマーケティング活動とはいえない。そのため、N社のような卸売業者が、文化的な背景から説明を開始する必要がある。

N社は、商品を販売するためには、背景の説明、つまり文化の説明から始めなければならないという信念を持っている。日本酒の説明では、酒造メーカー（酒蔵）が行う説明とほぼ同様の説明をしている。これを行うことが営業のきっかけともなる。その中では、風変わりな説明が受容されやすいこともある。以前、サンタクララ大学で日本酒の醸造方法を説明したことがあったが、タンクで濁り酒を作った際の説明では、

写真1 店内の日本酒のサンプル展示



写真2 業務店等への食器サンプル展示



(筆者撮影)

多くの学生の興味・関心を惹きつけることとなった。これは濁り酒に反応したものであったが、背景を説明する大切さを改めて学んだという。したがって、販売ではストーリーを語ることが重要である。

日本食店あるいは日本料理店といっても、そのうちの7割は中国人あるいは中国系米国人経営の店舗であり、日本の「出汁（をとること）」を教えるのには大変な苦労もある。したがって、浸透・拡大には時間を要する。ただ、すぐには採算がとれなくても、その後採算がとれるようになる可能性もある。N社がさまざまな状況を考慮して品揃えをした商品の販売は難しいかもしれないが、卸売業者としての品揃えの豊富さを演出することが常に必要である。またN社では、日本の食器の知識、食器の使用方法などを消費者（顧客）に教えて（伝達して）いくことで、日本文化全体を伝達することと考えている。そのために日本の調理業界の紹介などもしているが、伝達には地道な努力も必要である。

(2) カリフォルニア州における卸売業の位置づけ

カリフォルニア州で事業展開をしている多くの wholesaler（卸売業者、問屋）は、take care の術、つまり取引先のあらゆる面の面倒を見る術を有していない。言い換えれば、日本の卸売業者が通常日本で行っているような業務を行っていない。そのため、卸売業者がきちんとした対応をしなければ、5年後には日本食は「まずいもの」と判断される可能性もある。北米では日本の卸売業者（問屋）は、通常、wholesaler といわれるが、distributor²⁾ としての取り扱いで、小売店舗では棚の管理をしない。つまり小売店に対して細かな面倒を見ない（世話をしない）。したがって、消費期限が過ぎた日本酒が、相変わらず小売店頭に並んでいることもあり、商品

管理が非常に稚拙な場合がある。日本酒の場合、細かな商品管理が行われなければ、日本酒の名前を汚すことになってしまう。かつてN社は、北米で飲料を扱う大規模卸売業者との取引を断ったことがあったが、それは細かな管理ができないという経緯があったためである。

他方、北米では、ディストリビューター・シップは「財産」として位置づけられる。そのため、卸売業者からディストリビューター・シップが、理由なく取り上げられることはない。特にメーカーが、そのディストリビューター・シップを取り上げることはない。これは卸売業者の利益を守るという趣旨からである。かつて日本の大手アルコール・飲料メーカーが、卸売業者からディストリビューター・ライセンスを取得しようと試みたことがあった。そこで大手メーカーは、日系の卸売業者ではなく、アメリカのディストリビューターとの取引に移行し、以前取引のあった日系卸売業者の損失を補填したことがあった。しかし、大手メーカーにとっては、新たにディストリビューション・シップを構築することは難しく、結局は大手メーカーは優位に立つことができなかった。

(3) 特殊な事業環境での対応

現社長は、TPP³⁾ や FDA⁴⁾ は、これまでの事業環境に対して、急に対応をせざるを得ない状況を突きつけられたものにとらえている。しかし、これらにも対応していかなければならない。

北米での直接流通、間接流通、さらには資本関係については、日本以上に複雑な問題（規制）がある。特に大規模メーカーによる流通ダイレクト（支配）については、厳しく規制されている。たとえば、大手ビール・メーカーである Budweiser は、カリフォルニア州では（資本関係の有する）レストランなどを傘下において展開することはできない。他方、ハワイ州やマサチューセ

ッツ州では同様なことは可能である。つまり、カリフォルニア州ではメーカーと小売業は直結してはならない。また、卸売業者がファイナンス・オファー（金銭的支援）、経済的な支援を取引業者に行うことも厳しく禁じられている。特に卸売業者は、販売相手にはサンプルはたとえばビールは1本のみしか提供してはならない。同様にSafewayのような大規模小売企業にもサンプルは1本だけである。つまり、販売相手の大小に関係なく、平等に扱わなければならない。したがって、日本のように顧客にケース単位で提供（フリーケース）するなどは論外であり、それを行ってしまうとカリフォルニア州法に違反することになる。

また、ビールの販売価格（卸売価格）は、カリフォルニア州では毎月監督官庁に川下の業務店や小売業者への販売価格を提出しなければならない。また、10ドルで仕入れたものを10ドルで販売することはできず、最低でも6%の利益をとらなければならない。日本ではアルコール飲料メーカーや販売会社が、しばしば冷蔵庫、グラス、ナプキンなどを提供することがあるが、これもあり得ないことである。さらにカリフォルニア州では、冷蔵庫はディスプレイ（商品陳列）用とされ、当然小売店や業務店が用意しなければ

ならない。ただ看板（サインボード）などは問題がない面もあり、1つひとつについて違法性の確認をしなければならない。このように販売相手へのプロモーション（利益供与も含めて）について細かく指定されるのは、日本のようにメーカーや販売会社が販促用のグッズなどを用意すると、大手企業が独占してしまう可能性・危険性が高いためである。かつて、ある日本の中堅酒造メーカーが、日本で通常行っているようにさまざまな販促グッズを提供しようとした。しかし、N社が拒絶したため、不思議な顔をされたという。完全に商習慣の違いによるものであるが、北米では販売で勝負することが必要である。

業務店（レストランや居酒屋）への営業については、しばしばメーカーの担当者が卸売業者（問屋）と一緒に回ることがある。北米でも、3、4年くらい前から一般的に行われるようになってきている。宝酒造は、30年前からカリフォルニア州・バークレーで醸造を行っているが、一方で小さな酒造メーカーがメディアで取り上げられるようになって以降、積極的に進出するようになってきた。ただ、ある酒造メーカーは、当初から大々的に行い、失敗した例もある。したがって、小さな酒造メーカーの場合は、徐々に開始するのが重要である。

写真3 倉庫内の様子：小ロットの商品



写真4 倉庫内の商品：中ロットの商品



（筆者撮影）

(4) カリフォルニア州における卸売業の役割

現在、日本料理は、韓国人あるいは韓国系米国人の料理人が中心となって担っている面がある。焼酎はカリフォルニア州だけではあるが、「ソージュー」にしなければならない。焼酎がハードリカー⁵⁾として認められるようになったのは、韓国政府の政治力があつたのかもしれない。日本酒については、カリフォルニア州の法律で認められ、ハードリカーとしてのライセンスを取得している。カリフォルニア州では、酒、ワイン・ライセンスは容易に取得できる。ただ、ハードリカー・ライセンスの取得には、15,000ドルのライセンス料が必要である。このライセンスの付与には数量制限があり、競争が激しい。アメリカでは、州独自に法律を運用することが多く、state control などとして知られている。

現在、西海岸で日本食を販売している日系小売店は、日本での小売経験がある小売業が中心である。カリフォルニア州には、代表的な日系小売業（スーパーマーケット）が数社所在している。彼らは当初卸売業者（問屋）を通して購入していても、次第に販売が軌道に乗ると、問屋を通さずに、自分たちで直接メーカーから仕入れをしようとする。ただ、酒類については Label Approval（酒類の輸入者は、米国財務省の酒類・タバコ税貿易管理局（TTB: Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau）より輸入・卸売許可（Importers Basic Permit）を取得する必要がある。さらに酒類の輸入およびその後アメリカ国内での流通には、TTB の規定に基づくラベル表示が必要となる。そのため、輸入前に TTB からラベル承認証明書（COLA: Certificate of Labeling Approval）を取得しなければならない。また、初回輸入時には、輸入前検査が必要であり、直接仕入れができないために卸売業者には優位性がある。ここに卸売業者

と小売業者の微妙な関係性が生まれている。そして、日系小売業（スーパー）の仕入では、自ら仕入れるといっても、より小規模な卸売業を使用してコストを抑制している面もあるようである。他方、中華系スーパーや韓国系スーパーなどでは、日本のお茶や賞味期限の迫った商品を仕入れたいため、N社のような卸売業者に依頼してくることもある。

他方、日系小売業は新商品開発を行うために、卸売業はそれをメーカーに伝える役割がある。流通段階としては、輸入元から棚を管理する業者が入り、小売業者という形態である。棚の管理は専門の棚管理業者であり、ベトナムやタイの企業など、人件費の安い企業が選好されている。また現在、北米で顧客の支持率が高いスーパーマーケット（オーガニック・スーパーマーケット）などは、プライベート・ブランド（PB）商品を中心に品揃えしているが、通常商品の平均70%の量目にして価格を抑えている面がある。パン粉などは日本の卸売業と取引している。さらにこれらの小売業はバイヤーがしっかりしており、本格志向が見られる。たとえば、日本のひじきやフレーバーの入ったオリーブオイルなど、商品開発力も有している。おそらく店舗にきちんとしたスタンダード（基準）があり、訓練がしっかりしているためである。それは経営哲学が明確であるためであり、これらの小売業は、ハイスタンダードをN社のような供給業者にも求めている。

(5) アメリカでの卸売活動を行う上での苦労

卸売業の行うコントロール（業務）の変化は、顧客の相違のために起こるものである。日本と北米において、味覚の統一は不可能である。したがって、卸売業であっても消費者が何を求めているかを常に意識しなければならない。労働力の安価な国や地域の工場で、価格の安いもの

を委託製造、あるいは仕入して販売するだけでは問題がある。また、個別に行くと費用の無駄遣いになってしまうため、選別が必要である。さらに取引先が決まっているところに行っても無駄足となる。レストランなどの業務店ではシェフのテイストが敏感である。

特にサンフランシスコを中心としたベイエリアは、経済変化の影響を受けやすい地域である。そのため、N社は小売店や業務店などの反応も敏感に察知している。サンフランシスコは、日本食のレベルが非常に高い。特にサンフランシスコの業務店などは、これまで使用されなかった調味料に高い関心がある。最近では、それらの業務店は「ゆず胡椒」などに興味を持っており、それを業務店の販売メニューに反映させている。また、ワインは高級な食事には合わないようなところもある。

サンフランシスコ周辺は、あらゆるもののコストが高い地域であり、ニューヨークやロサンゼルスと比べても、近くにワイン・カントリーがあるため、要求水準も高い。ワインのテイティングが可能な人は、特に料理の味にも非常にこだわりがある。フレンチやフュージョンなどは、シェフが個人の名前を広めようとする。そのために調味料などにはこだわりがある。「ボン酢」、先にあげた「ゆず胡椒」などはその代表である。しかし、「ゆず胡椒」の場合は、ゆずの皮が入っていると、販売は不可能となる。つまり、N社には取引先企業の要求、FDAの問題、さらに当社よりも川上にある取引業者に対する当社の要求など、あらゆることを考慮しなければならない苦労がある。N社でもFDAから商品の輸入がしばしば止められることもある。たとえば、「いぶりがっこ」はスモークすると黄色くなるが、黄色になることをきちんと説明するために製造工程表を提出しなければならない。しかし、これを提出しても許可してもらえ

ないことがある。N社にとって、これらの費用に年間何万ドルも支出しているのは、少し無駄な費用となっている面もある。

また、干物なども輸入したいが、天日干しは問題になり、煮干しやあご出汁などは輸入できず、中国産や韓国産が中心となっている。その理由は製造工程が不衛生であるという理由からである。日本政府とアメリカ政府との交渉の問題となることが多いため、個別の卸売業者ではコントロール不可能であり、政府間交渉に委ねなければならない。つまり、民間レベルの業者が解決できる問題ではない。

政策（規制）面の変化では、以前は雑貨については、弁当箱は問題なかったプラスチック製のものが規制されるようになった。それはプラスチックは土に埋めても分解されないという理由からである。最近、カリフォルニア州では、料理人が作業をする際に、手袋の使用が義務づけられるかどうかが大きな問題となった。特に「ちらし寿司」などで寿司ネタを手で扱う際、その都度手袋を替えなければならないという問題にまで発展した（現在はこの問題は解決）。ちなみに「ちらし寿司」を作るには8～10枚使用しなければならない。これらの背景には、これまで考えられなかった分野で利益を得ようとする者の存在がある。ほとんど言いがかりに近いものである。また、以前にはガラス食器の中に鉛が混入しているために、法律違反とされたこともあった。さらに共和党や民主党の政権交代により、政府の対応も異なってくる。商品の説明にしても、多様な言語の表記などは必須とされることもあった。

(6) 日系卸売業の活路

雑貨は、これまで中国産の安価な陶器が主流となった時期もあるが、やはり質の高いものを求める業務店などからは、日本の瀬戸物が選好

される。それは日本の品質の良さやデザイン、これらに共感する顧客が増えたことが背景にある。そして価格だけではなく、質重視に変化している。一方で、中国産製品の価格が日々上昇していることも影響しているだろう。

N社の場合、価格については、政策的に価格付けをすることもある。安価に仕入れることができれば、当然安く販売することもある。また価値があると判断するものは、少し高めの価格付けをすることもある。N社では27～28%の粗利を目標としている。以前は25%程度の粗利を目標としていたが、FDAの検査の厳しさやそのための人材雇用が必要となり、コストが嵩んだことがその理由である。またガソリン代や保険料なども以前よりは上昇し、価格の引き上げはやむを得ない。

これまで取り上げてきたように、日本では卸売業の地位低下がいわれる。アメリカでは、商品を販売するだけではなく、当該商品の背景を説明し、販売することが重要である。N社は、これまで競争相手とは差別化をしてきたことを断言している。たとえば、昆布の説明など、他の業者が行っていないこともしている。特に中国や韓国の業者は同じものを販売していても説明はしていない。そのために彼らとは同じ土俵に上がって勝負をしないことが重要である。つまり、彼らと価格の競争はしないということである。

N社では、毎年1回大きな展示会を開催しているが、他社が扱っていないものを紹介することに努めている。目先の利益だけではなく、存在価値を高めることが重要である。オープン・アイテムなどのように他社が取り扱っているものは、今後も価格の低下は続くかもしれないが、N社でしか仕入れられないといわれる商品を扱うことが重要である。特に価格を引き下げてもなく、しばしば生意気という批判もある

が、きちんとした価値のものをきちんとした価値で提供するのは当然である。これまでもしばしば競争相手が現れ、顧客（販売先）の言いなりとなってしまう、価格を引き下げて販売し、低価格訴求するだけの企業は姿を消した。ブランドとスタンスを守ることが重要である。

また、北米は訴訟社会である。突然訴訟問題になることもある。N社にはあまり大きなものはなかったが、Labor Lawについて配慮しなければならない。したがって、日本と北米では、オペレーションの相違が明確に存在する。しかし、きちんと仕事をし、それが評価されている間は卸売業者の存在意義は揺るがないといえる。

(7) 小 結

本節では、カリフォルニア州に所在する日系食品卸売企業の活動を取り上げた。本節で取り上げたN社は、わが国でこれまでいわれてきた卸売業としての活動はすべて行っているといえる。その意味では、N社は完全機能卸売業であり、わが国の規模分類では中小規模卸売業に区分される。わが国の食品メーカーとN社との間にはもう一社貿易会社を介在させているが、多くのメーカーと取引を行い、多様なメーカー情報だけではなく、商品情報も有している。また、単に商品を紹介し、販売するだけではなく、背景（ストーリー）も伝達することが重要という認識のもと、非常に深い情報提供も行っているといえる。さらに供給先である業務店や小売業に対しては、商品管理の徹底も訴えている。特に小売業には、店内の棚管理については、日本の小売業が非常に拘るような消費期限などについての管理まで徹底している。

一方、販売促進に関しては、N社はわが国と非常に異なる環境の中で、業務店や小売業の需要先だけではなく、きちんとした粗利益を確保

しつつも、メーカーに対しても自らの意思は、はっきりと伝達している。そして、メーカーが直接業務店や小売業に販売するほど市場が大きい場合には、卸売業が十分に機能を果たすことが期待される。さらに北米進出を図ろうとしているわが国の中小メーカーに対しても、適切な助言を行っている。特に北米では、州毎で異なるさまざまな法律がある。これらについても常に情報収集のアンテナを張っており、その情報収集にはかなりのコストをかけている。ただ、一卸売業では、どうにもならない環境要因もあり、それについては政治的な解決に期待するしかない面もある。常に川下の最後に存在する消費者を見据えながら、「生」と「販」の間に立ち、「配」という機能を十分に果たしているといえよう。

むすびにかえて

本稿では、わが国では中世以来の歴史を有する卸売業の機能を中心に上げてきた。まず、古くから存在する問屋について、商法上の規定と実際の問屋との相違を明確にし、卸売という活動を担当する流通業者の多様な呼称を取り上げた。その上で、卸売業の社会的機能について整理し、流通機能の中で卸売業が遂行する機能について一般的なものを整理した。そして、本稿では卸売業に固有な資源や機能とは何かを念頭に置き、大規模メーカーと大規模小売業の取引が中心となる時代へと移行しているが、中小零細規模卸売業の事業活動機会を見出し、忘れ去られたような事業の中で、再び活路が見出せるのではないかという視点に立った。

また、わが国の卸売業をさまざまな切り口によって区分し、ここでも卸売業が遂行する機能について言及した。半世紀前の「中間商人排除論」や「流通革命論」の議論が起って以降、卸

売業者自身の存在について否定的な論調が顕著となった。特定メーカー、あるいは特定小売業者にとって都合のよい仕事のみを担当する大規模卸売業者へと変貌する卸売業者も存在しているが、元来の多数の生産者と幅広く取引し、その品揃えを当該卸売業の川下に位置する需要者、特に最終消費者の生活が豊かになるように奉仕するということの重要性を再確認した。

このような基盤に立ち、事例としてカリフォルニア州で卸売業を展開するN社を取り上げ、その活動について2回の聞き取り調査などを通して、細かく観察してきた。そして、特定のメーカーや業務店・小売業者に奉仕するだけではなく、食品（消費財）を取り扱う卸売業としての矜持と、あらためて本来の卸売業があるべき姿を確認した。特に情報を収集し、それを取引先へと伝達し、製品製造や商品の品揃えに貢献するという機能は、やはり卸売業が担当すべき機能である。ただ、取り上げたのはN社1社のみであり、当然、これを一般化することはできない。また、食品業界という業界事情も影響している部分も多々存在する。それはメーカーの規模とその立地、N社の販売先である業務店や小売店の規模や立地なども大きく関係する。したがって、N社のような活動が可能なのは、仕入先と販売先の規模や立地に大きく影響される面がある。これについて明確にするには、さらに多くの事例を取り上げることと、その事例を一般化するための道具が必要であろう。今後も当該機関の存在意義を明確にする際に、比較研究という手法により、本来の機能を際立たせるという視座から継続していきたい。

(注)

- 1) 流通機構で流通する財は、最終消費者により消費・使用される財（消費財）だけではなく、企業や公的機関によって使用・消費される財

(生産財・産業財) も多くある。本稿では、産業財・生産財の流通を無視するわけではないが、主に最終消費者まで行き着くことが推定される消費財を中心として論を進めている。

- 2) 日本では distributor は、「流通業者」と訳されることが多い。この背景には自ら危険負担をして所有権を取得するという業者のイメージがある。一方、北米では輸送・保管というイメージがこの言葉には強い。
- 3) TPP とは、Trans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement または単に Trans-Pacific Partnership の略である。環太平洋経済連携協定は、環太平洋地域の国々による経済の自由化を目的とした多角的な経済連携協定を指している。
- 4) FDA とは、Food and Drug Administration の略で、合衆国の政府機関である。ここでは、食品、医薬品、化粧品、医療機器、動物薬、玩具など、消費者が通常の生活で接する機会のある製品について、その許可や違反品の取締りなどを行っている。
- 5) ハードリカーとは、ワイン、ビール、焼酎、シェリー、日本酒などは含まれず、一般的にアルコール度数が高い、強いアルコール。ウォッカ、ジン、バーボン、ウイスキー、アクアビット、ブランデー、テキーラなど、通常は蒸留酒、ウイスキーなどである。

事例としてあげた N 社には、2014 年 2 月 4 日と同年 3 月 25 日に 2 度にわたり、訪問取材させていただいた。記してお礼申し上げたい。

＜参考文献＞

- 石川和男 [2013]『商業と流通 (第3版)』中央経済社
- 高宮城朝則編著 [1997]『卸売企業の経営と戦略』同文館出版
- 田口冬樹 [[2005]『新訂体系流通論』白桃書房
- 田島義博・宮下正房編著『日本の卸売経営の未来』東洋経済新報社、pp.1-23
- 田村正紀 [2001]『流通原理』千倉書房
- 通商産業省中小企業庁取引流通課 [2000]『平成 11 年 卸売業の現状と課題』同友館
- 西村順二 [2009]『卸売流通動態論－中間流通における仕入と販売の取引連動性－』千倉書房
- 根本重之 [2004]『新取引制度の構築－流通と営業の革新－』白桃書房
- 風呂勉 [1978]「卸売存立根拠論」『季刊消費と流通』Vol.2No.1
- 富士通ロジスティクスソリューションチーム [2005]『中間流通を誰が担うか－小売業・卸売業・メーカー・運輸倉庫業：18社の先進事例－』白桃書房
- 宮下正房 [1991]「卸売業の課題と機能強化の方向」田島義博・流通経済研究所編『変革期の流通』日本経済新聞社
- 宮下正房 [1992]『現代の卸売業』日本経済新聞社
- 矢作敏行 [1996]『現代流通』有斐閣
- 渡辺達朗 [2008]「卸売業界の再編成と"機能強化"競争」渡辺達朗・原頼利・遠藤明子・田村晃二『流通論をつかむ』有斐閣、pp.171-210